

Experior: Revista de Investigación de ADEN University  
ISSN L 2953-3090  
Vol. 4 (2) julio/diciembre 2025

## Diseño estratégico de estructuras organizativas desde el modelo de las capacidades dinámicas empresariales

*Strategic design of organizational structures from the business dynamic capabilities model*

Yaneiry Uban-Romero  
Universidad del Caribe, Panamá  
[yaneiry.uban@gmail.com](mailto:yaneiry.uban@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0000-3694-0254>

**Recibido:** 20/04/2025.

**Aceptado:** 27/06/2025.

**Publicado:** 01/07/2025.

**Cómo citar:** Uban-Romero, Y. (2025). Diseño estratégico de estructuras organizativas desde el modelo de las capacidades dinámicas empresariales. *Experior*, 4(2), 180-195. <https://doi.org/10.56880/experior42.6>

### Resumen

El estudio presenta la necesidad de adaptación de una empresa de impresión de artes en Ciudad de Panamá, destacando las deficiencias de su estructura organizativa y su limitada capacidad para responder a entornos cambiantes. El objetivo fue proponer estrategias basadas en el modelo de las capacidades dinámicas, para favorecer la ventaja competitiva. A partir del modelo de capacidades dinámicas, se analiza cómo la falta de alineación estratégica, innovación, aprendizaje organizacional y adaptación impacta negativamente en su desempeño. Mediante una investigación de campo de tipo no experimental, con las técnicas de encuesta, observación participante y revisión documental, se recopilaron datos de 12 colaboradores (87.5% de la población), procesados con técnicas cuantitativas y cualitativas. Los resultados muestran las fortalezas operativas como el enfoque al cliente, pero también desventajas críticas como el desconocimiento total de la misión y visión, los procesos aislados, innovación dependiente de la gerencia y escasa sistematización del aprendizaje. La organización muestra rigidez estructural, centralización decisional y una cultura reactiva que frena el desarrollo de ventajas sostenibles. Se concluye que integrar el modelo de capacidades dinámicas permitiría transformar esta paradoja competitiva mediante estrategias prioritarias (plataforma del conocimiento), estructurales (estructura flexible y gobernanza participativa) y culturales (programas de alineación). Se proyecta una mejora en adaptabilidad, innovación y retención de talento, aunque se reconoce como limitación el tamaño de la muestra que restringe la generalización de los hallazgos.

**Palabras clave:** capacidades dinámicas, estructura organizativa, ventaja comparativa, adaptabilidad, gestión del conocimiento.

### Abstract

This study presents the need for adaptation of an art printing company in Panama City, highlighting the deficiencies of its organizational structure and its limited capacity to respond to changing environments. The objective was to propose strategies based on

the dynamic capabilities model to foster competitive advantage. Based on the dynamic capabilities model, the study analyzes how the lack of strategic alignment, innovation, organizational learning, and adaptation negatively impacts its performance. Through non-experimental field research using survey techniques, participant observation, and document review, data was collected from 12 employees (87.5% of the population) and processed using quantitative and qualitative techniques. The results reveal operational strengths such as customer focus, but also critical disadvantages such as a complete lack of understanding of the company's mission and vision, siloed processes, management-dependent innovation, and poor systematization of learning. The organization exhibits structural rigidity, decision-making centralization, and a reactive culture that hinders the development of sustainable advantages. The conclusion is that integrating the dynamic capabilities model would allow for the transformation of this competitive paradox through priority strategies (knowledge platform), structural strategies (flexible structure and participatory governance), and cultural strategies (alignment programs). Improvements in adaptability, innovation, and talent retention are projected, although the sample size is acknowledged as a limitation that restricts the generalization of the findings.

**Keywords:** dynamic capabilities, organizational structure, comparative advantage, adaptability, knowledge management.

## Introducción

En el mercado global, donde continuamente se dan cambios, las empresas que tienen capacidad de adaptación al entorno son las que logran subsistir y permanecer a largo plazo en el mercado de impresos, para competir y buscar el éxito en la organización. Es por ello que la función de las alianzas, como capacidad dinámica en una organización, implica la existencia de relaciones estratégicas entre empresas independientes que comparten objetivos con el propósito de mejorar su posición competitiva a través del poder del mercado.

El objetivo principal de la investigación es proponer estrategias para la estructura organizativa de una empresa comercial ubicada en Ciudad de Panamá, que estén basadas en el modelo de las capacidades dinámicas, para favorecer la ventaja competitiva, dado que la función de toda empresa como unidad de producción de bienes y servicios está orientada a satisfacer necesidades de la sociedad, y adaptarse a las variaciones económicas y sociales producidas por los procesos de inflación y variación de precios que se originan en el mercado.

Ante los nuevos desafíos de la globalización, las organizaciones deben asumir cambios en el mundo empresarial para lograr su desarrollo mediante estrategias que mejoren la administración. Dentro de esta perspectiva, se hace necesario examinar la situación que actualmente presenta una empresa dedicada a la impresión de artes, ubicada en Ciudad de Panamá, esencialmente en lo relacionado a su estructura organizativa y la gerencia. Se observa el manejo inadecuado del talento humano, problemas en la operatividad que traen como consecuencia la inconsistencia en los procesos ante la falta de coordinación en el Departamento de Ventas, la desactualización en conocimientos tecnológicos por parte de la unidad de mercadeo, y manejo inadecuado de los canales de información existentes (sobre todo con el manejo de la correspondencia vía correo electrónico) debido a que estos se encuentran

centralizados hacia las cuentas de la gerencia general, lo cual no permite darle un seguimiento adecuado para alcanzar las metas establecidas en la organización.

Para la empresa, el estudio permitirá evidenciar las ventajas que genera establecer una estructura basada en un modelo de capacidades dinámicas (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018), trayendo consigo una serie de beneficios tales como la adecuación al entorno para perfeccionar sus capacidades de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación, que han sido propuestas como las habilidades dispuestas para modificar los recursos en las organizaciones y mejorar la posición competitiva en el entorno que la rodea.

En todo proceso de investigación deben presentarse determinadas razones que justifiquen y den relevancia al estudio a desarrollar, es por ello por lo que surge la necesidad de presentar cuáles son las razones primordiales por las que se da pie a la presente investigación. La estructura organizativa de la empresa objeto de estudio actualmente presenta debilidades que afectan el desenvolvimiento actual internamente y de cara al cliente. En este sentido es pertinente resaltar la necesidad de obtener ventajas competitivas y generar capacidad de innovación ante los nuevos desafíos (Uribe *et al.*, 2023).

En cuanto al aporte y su importancia, se centra en definir el modelo de las capacidades dinámicas y sus beneficios en la evaluación de los procedimientos internos y proponer estrategias para la estructura organizativa, ya que debido a su ausencia se han registrado pérdidas económicas en la organización. Es de suma importancia conocer también cómo influye este problema en los empleados que laboran en la empresa, donde el seguimiento de procesos estructurados contribuye a la factibilidad de los logros económicos y el mejoramiento de la operatividad.

### **Revisión de la literatura**

La literatura sobre capacidades dinámicas y estructura organizativa, deja evidencia de que la adaptabilidad estratégica es un factor determinante para la competitividad empresarial. Velandia (2016) logró constatar que las organizaciones con capacidades dinámicas en proceso de desarrollo, se limitan a estrategias reactivas, como la competencia basada en precios o productos tradicionales, restringiendo su capacidad para generar ventajas sostenibles. Esto refuerza la necesidad de contar con estructuras organizativas flexibles que faciliten los procesos de innovación continua y vayan hacia la detección proactiva de oportunidades de mercado.

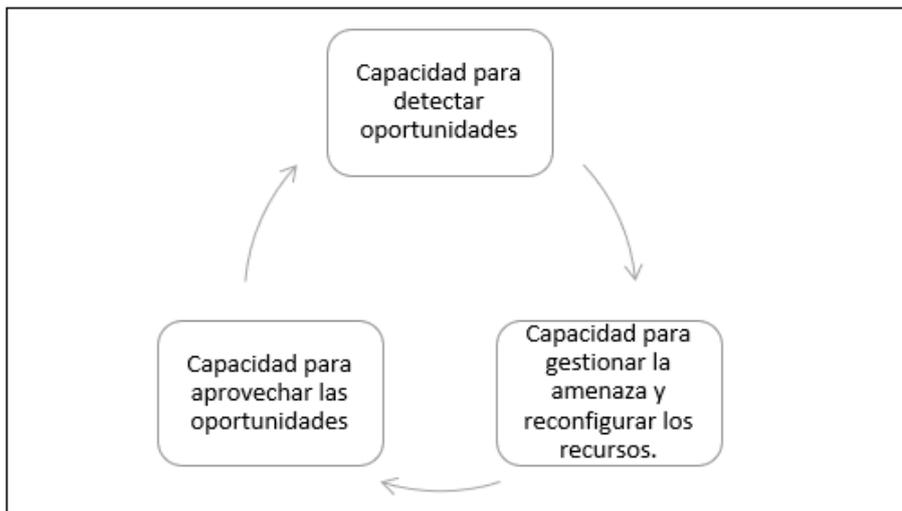
Por su parte, Yáñez (2015) destacó el papel de la formación del capital humano como facilitador de las capacidades dinámicas, especialmente en lo que respecta a la absorción del conocimiento y la generación de innovaciones incrementales. Su investigación lleva a pensar que las empresas con sistemas de aprendizaje integrados en su estructura logran adaptarse mejor a los entornos. Complementariamente, Nieves (2013) desarrolló un marco teórico que vincula las prácticas de recursos humanos con la creación de las capacidades dinámicas, demostrando que las configuraciones organizativas orientadas al

conocimiento favorecen la innovación radical. Su modelo da cuenta de la importancia de contar con estructuras que lleven a la reconfiguración de los recursos al momento, especialmente en sectores intensivos en conocimiento.

Desde una perspectiva teórica, donde las estructuras organizativas se relacionan con las organizaciones resilientes (Alday *et al.*, 2020), las capacidades dinámicas se definen como habilidades estratégicas que permiten a las organizaciones adaptar sus recursos a los campos disruptivos (Teece, 2018). Estas capacidades se sustentan en tres dimensiones: la detección de oportunidades, el aprovechamiento de esas oportunidades a través de la innovación, y la gestión de amenazas por medio de la reorganización de los activos. En este sentido, la estructura organizativa es determinante, ya que los modelos mecanicistas (caracterizados por la alta centralización y formación), inhiben la agilidad requerida, mientras que las estructuras orgánicas facilitan la experimentación y el aprendizaje continuo (Robbins & Coulter, 2010). Así se expresa su relación (Figura 1):

**Figura 1**

*Dimensiones de las capacidades dinámicas*



La relación entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva ha sido revisada por autores como Porter (2008), quien sostiene que la competitividad deriva de estrategias de diferenciación, liderazgo en costes o segmentación, pero otros estudios destacan que las capacidades dinámicas actúan como catalizadoras de estrategias. Eso se observa en la capacidad de absorción, que también es definida como la habilidad para internalizar el conocimiento externo (Elizalde-Bobadilla *et al.*, 2019; Demuner-Flores *et al.*, 2021), y permite que las empresas comerciales anticipen las tendencias y ajusten la oferta. No obstante, Helfat *et al.* (2007) advierten que no todas las capacidades dinámicas generan ventajas competitivas; su impacto depende de la alineación con la estrategia global y la capacidad de ejecución.

## Metodología

El estudio se enmarca en una investigación de campo de tipo no experimental, ya que se analizó el fenómeno en su contexto natural sin manipulación de variables. De esta forma se recopilaban los datos primarios, directamente de los sujetos involucrados que tenían una comprensión realista de la dinámica organizacional de la organización en estudio. Así mismo, la investigación tiene un nivel explicativo, porque se trataron de identificar las relaciones causa-efecto entre las capacidades dinámicas y la estructura organizativa, para conocer el porqué de los comportamientos observados.

La población estuvo conformada por 14 colaboradores de la organización ubicada en Ciudad de Panamá (N=14), considerada una población finita y delimitada por el tamaño de la organización. Dada la accesibilidad a los participantes, se optó por una muestra no probabilística seleccionada bajo criterios de conveniencia y representatividad. La muestra correspondió al 87.5% de la población (12 personas), que es un tamaño adecuado para los estudios cualitativos y cuantitativos en los contextos organizacionales pequeños (n=12), lo que agregó mayor precisión en la recolección y análisis de los datos.

Para tener una aproximación completa al problema, se emplearon las siguientes técnicas:

La observación participante fue un requisito necesario, porque la investigadora, al haber sido parte de la organización, realizó un diagnóstico *in situ*, registrando comportamientos, procesos y dinámicas internas de manera sistemática y no intrusiva. Esta técnica facilitó la identificación de las diferencias entre la estructura actual y los principios de las capacidades dinámicas. Con la técnica documental se revisaron fuentes secundarias (artículos, teorías y casos de estudio) para contrastar los hallazgos empíricos con el marco teórico existente. Finalmente, con la técnica de la encuesta se realizó un cuestionario (Evaluación 360°, Alles, 2019; Asencio, 2020) estructurado con 35 preguntas basadas en una escala Likert, aplicado a los colaboradores; también se realizaron 6 entrevistas informales.

Con el objetivo de medir competencias conductuales y alinear los resultados con las capacidades dinámicas requeridas, se evaluaron 8 dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua; organización y administración del tiempo, enfoque al cliente; pensamiento estratégico, y enfoque a resultados. Los resultados se procesaron mediante la estadística descriptiva, presentándose en tablas y gráficos porcentuales realizados en SPSS.

La validez del instrumento adaptado a la organización se realizó a través del Alfa de Cronbach (SPSS) para verificar la consistencia interna de la adaptación, obteniendo un valor superior al 0.7, mostrando que su confiabilidad es alta (Tabla 1):

**Tabla 1**  
*Alfa de Cronbach*

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach <sup>a</sup> | N de elementos |
|-------------------------------|----------------|
| .723                          | 20             |

En su fase cualitativa, el análisis de datos se realizó triangulando los datos utilizando la observación participante, la revisión documental y las entrevistas informales; en la fase cuantitativa, se aplicó un análisis estadístico del cuestionario (medias, frecuencias y porcentajes), para alcanzar el análisis.

Aunque el tamaño de la población limita la generalización de los resultados, también mejora el conocimiento del estudio de casos, y la subjetividad alcanzada en la observación participante se minimizó realizando la triangulación de métodos. Con la muestra no probabilística se cubrieron todos los niveles de la organización (gerencia, operativos y administrativos), reduciendo el sesgo de selección.

**Resultados**

Para alcanzar los resultados del estudio, se realizó un análisis de la organización; se definió el modelo de las capacidades dinámicas y de sus beneficios en la evaluación de los procedimientos internos; se hizo una evaluación de la organización según el modelo de las capacidades dinámicas, y; se ofreció una representación de un modelo de capacidades dinámicas basada en Garzón Castrillón (2015) que apalanque la ventaja competitiva para la organización objeto de estudio.

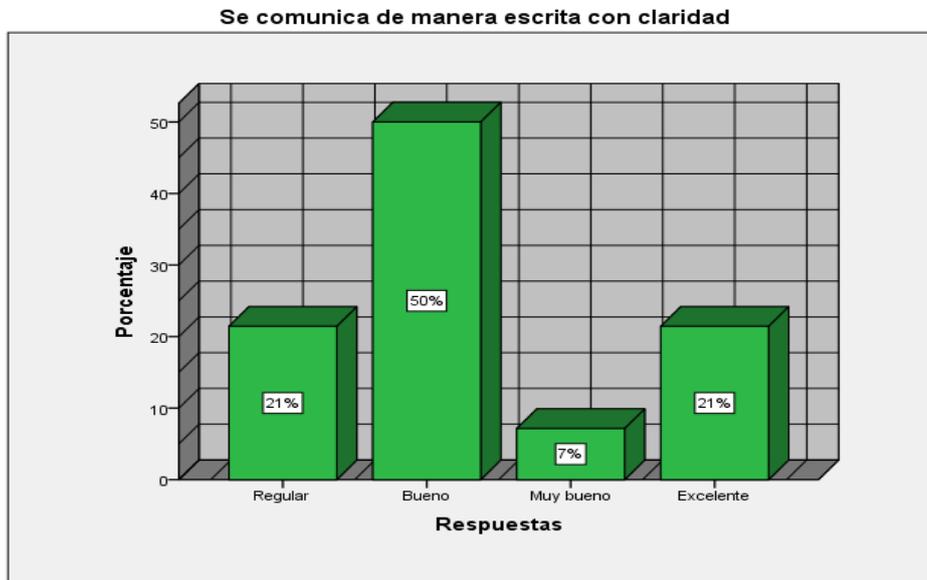
**Análisis de la organización y evaluación de sus procesos internos**

**Dimensión 1, Comunicación.** En esta dimensión se pregunta a cada colaborador si: comparte información de manera efectiva y asertiva; escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás; presta atención en las conversaciones; se comunica de manera escrita con claridad; expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona; fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

El análisis mostró un panorama mixto en cuanto a las capacidades organizacionales de la organización. En la dimensión de comunicación, mientras el 36% de los colaboradores calificó como excelente el intercambio de información verbal y el 64% consideró muy bueno el respeto al expresar ideas, se identificó una debilidad en la comunicación escrita, donde el 21% la evaluó como regular (pregunta 5). Esta diferencia es un indicativo de que, aunque la interacción personal es efectiva, todavía persisten dificultades en los canales formales de comunicación que podrían afectar la consistencia operativa. En la Figura 2 se representan las respuestas de la pregunta 5 (se comunica de manera escrita con claridad), donde el porcentaje está por debajo de lo esperado, siendo la principal debilidad identificada en comunicación escrita y que contrasta con los datos positivos de comunicación verbal ya mencionados.

**Figura 2**

*La comunicación escrita se presenta de manera clara*



**Dimensión 2, Trabajo en equipo.** En esta dimensión se pregunta a los colaboradores si se desempeñan como miembros activos del equipo; si inspiran, motivan, y guían al equipo para el logro de las metas; si comparten su conocimiento, habilidades y experiencias; si comparten el reconocimiento de logros con el resto del equipo.

El trabajo en equipo mostró resultados destacados en participación activa (71% excelente), pero también señaló una falta de colaboración en el intercambio de conocimientos (21% no comparte saberes, Figura 3). Es una aparente contradicción que indica la existencia de una cultura organizacional donde predomina el cumplimiento individual sobre la sinergia colectiva. Particularmente, es alarmante revisar el área de pensamiento estratégico, donde el 100% de los encuestados demostró que hay desconocimiento de la misión y visión corporativa, y esta es una situación que limita la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales.

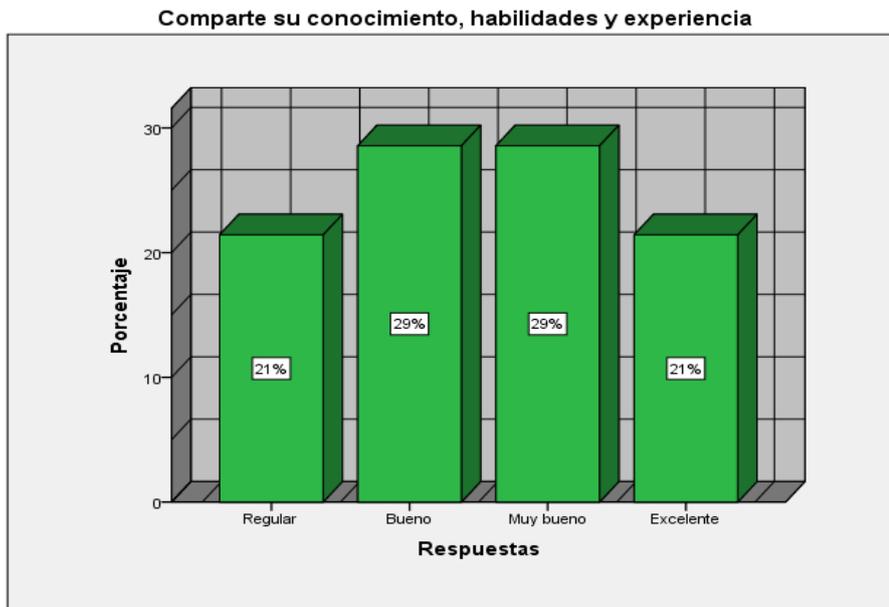
**Dimensión 3, Resolución de problemas.** En esta dimensión se pregunta a los colaboradores sobre: la recaudación de información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión; si se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema; si tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones; si considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción; si conserva la calma en situaciones complicadas.

En cuanto a la resolución de problemas, aunque el 50% de los colaboradores recaba información antes de decidir (respondiendo que el proceso es muy bueno), el 29% mostró poca flexibilidad ante los cambios (regular), determinando que la dependencia de las directrices gerenciales es excesiva. La rigidez se expresa también en los procesos de mejora continua, donde el 36% de los

empleados no aporta ideas innovadoras, probablemente como consecuencia de una estructura organizacional altamente centralizada.

**Figura 3**

*Comparten conocimiento, habilidades y experiencias*



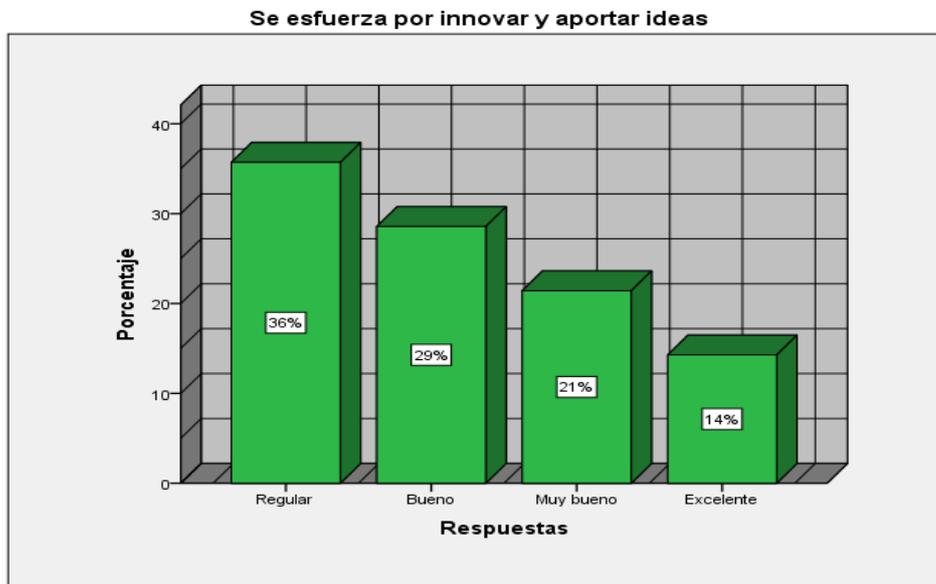
**Dimensión 4, Mejora continua.** Para determinar esta dimensión, las preguntas se realizaron para conocer si el colaborador: se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas; no muestra resistencia a las ideas de las demás personas; busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades; se esfuerza por innovar y aportar ideas; busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.

Los resultados exponen que, aunque el 79% de los colaboradores muestran apertura a las ideas de otros (bueno), persisten situaciones diferentes en innovación: el 36% no se esfuerza por aportar ideas nuevas (regular) y solo el 14% alcanza un nivel excelente en innovación. Pese a su disposición al cambio es un reflejo de una cultura que no logra sistematizar los procesos creativos, destacando la necesidad de tener estructuras que incentiven formalmente la generación e implementación de mejoras (Figura 4).

**Dimensión 5, Organización y administración de tiempo.** Se muestra un desempeño destacado en esta área, con el 50% de los colaboradores calificando como excelente el uso eficiente de los recursos y el 36% evaluando como muy bueno el aspecto de la capacidad para completar proyectos en tiempo y forma. Sin embargo, persiste un 29% que reporta dificultades en la priorización de tareas (regular), lo que indica una necesidad de implementar herramientas de gestión del tiempo y capacitación en planificación estratégica para mejorar los procesos operativos.

**Figura 4**

*Se esfuerza por innovar y aporta ideas*

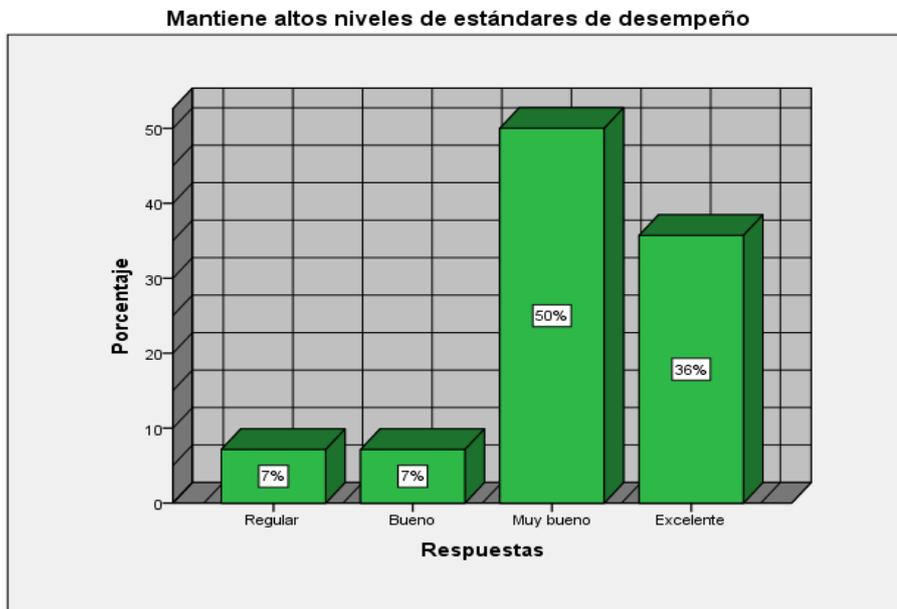


**Dimensión 6.** Como algo paradójico, el enfoque al cliente surgió en este estudio como el área más sólida, con el 57% de las evaluaciones ‘excelentes’ en el servicio al cliente, y el 64% en búsqueda de valor agregado. Este contraste entre la fortaleza en las relaciones externas y las debilidades en las dinámicas internas da a entender que los colaboradores mantienen altos estándares de servicio por iniciativa personal, más que por el diseño organizacional.

**Dimensión 7, Pensamiento estratégico.** La alineación de las decisiones de los colaboradores con la misión, visión y valores corporativos, revelan una crítica debilidad organizacional, con el 100% calificándola de deficiente. También el 50% mostró una visión limitada a corto plazo (regular), evidenciando una grave desconexión entre las acciones diarias y los objetivos estratégicos de la empresa. En esta dimensión, los hallazgos destacan la necesidad urgente de implementar programas de alineación estratégica y comunicación organizacional que ayuden a vincular el trabajo operativo con la dirección estratégica del negocio.

**Dimensión 8, Enfoque a resultados.** Aunque los colaboradores señalan que mantienen altos niveles de estándares de desempeño (86%, Figura 5), los resultados de la Evaluación 360° (Alles, 2019; Asencio, 2020) permiten concluir que la organización presenta importantes brechas en las capacidades dinámicas más importantes, particularmente en la adaptabilidad, el aprendizaje organizacional y la alineación estratégica. La desconexión entre los colaboradores y los objetivos corporativos es muy marcada; a esto se suma la centralización decisional, que limita la capacidad de la empresa de responder a los cambios del entorno competitivo a tiempo. Estas conclusiones son las que fundamentan la necesidad de implementar un modelo de capacidades dinámicas que fortalezca los procesos internos mientras preserve las fortalezas existentes en el servicio al cliente.

**Figura 5**  
*Niveles de estándares de desempeño*



**Definición del modelo de las capacidades dinámicas para la organización y sus beneficios en la evaluación de los procedimientos internos**

El estudio se fundamentó en el modelo de capacidades dinámicas propuesto por Teece (2018), donde se identifican tres capacidades para la adaptación organizacional: la detección de oportunidades, su aprovechamiento, y la reconfiguración de los recursos. En el contexto de la organización, este marco teórico ayudó a evaluar los procedimientos internos, exponiendo cómo la rigidez estructural limita la capacidad de la organización para responder a los cambios del mercado.

Los beneficios de aplicar este modelo se manifestaron en tres aspectos. Primero, se proporcionó un medio sistemático para diagnosticar las circunstancias existentes entre las prácticas actuales y los requerimientos de un entorno competitivo que se manifiesta en constante movimiento. Segundo, se pudo identificar que los procesos centralizados de toma de decisiones obstaculizan la capacidad de absorción de conocimiento, lo que es indispensable para alcanzar la innovación. Tercero, se evidenció que la falta de alineación estratégica (demostrada en los resultados de la dimensión 7) limita la reorganización de los recursos.

El análisis demostró que las capacidades dinámicas ofrecen una visión completa para evaluar los procedimientos internos, ya que vinculan directamente las competencias organizacionales con la ventaja competitiva; proveen indicadores claros para medir la adaptabilidad; permiten darle prioridad a las áreas de mejora en función de su impacto estratégico.

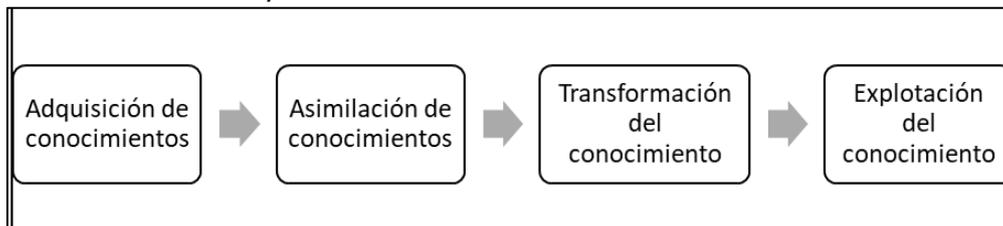
El modelo resultó de particular importancia para explicar la paradoja observada entre el fuerte enfoque al cliente (dimensión 6) y las debilidades en innovación (dimensión 4), mostrando cómo una estructura organizativa rígida puede mantener competencias operativas mientras inhibe las capacidades estratégicas. Esta comprensión sistémica es la que fundamenta la propuesta de rediseño organizacional presentada en la siguiente sección.

**Evaluación de la organización según el modelo de las capacidades dinámicas**

El análisis de la organización bajo el modelo de las capacidades dinámicas mostró que hay deficiencias en los cuatro componentes básicos para llegar a la adaptación organizacional. En cuanto a la capacidad de absorción, la evaluación demostró la ausencia total de las cuatro dimensiones clave (Figura 6). La organización no integra las nuevas tendencias ni capacita a su fuerza comercial, lo que va erosionando progresivamente su ventaja competitiva frente a los integrantes más dinámicos del mercado. Estas cuatro dimensiones sirven para realizar la evaluación a la organización.

**Figura 6**

*Dimensiones de las capacidades de absorción*



La organización no aplica ninguna de estas dimensiones, la gerencia no busca de integrar nuevas tendencias a la organización, no realiza capacitaciones constantes a los ejecutivos de ventas para que tengan nuevas herramientas de cómo vender el producto. De hecho, el no integrar nuevo conocimiento a la organización hace que la misma se quede atrás en el mercado y pierda ventaja competitiva frente a la competencia.

En la capacidad de innovación, el proceso, desde una perspectiva interna, es básico, porque se trabaja con lo que se tiene, el programa de presupuesto solo lo tiene la gerencia, y los ejecutivos de ventas no tienen acceso a él, lo cual limita el campo de acción. Otra limitante es el uso de las licencias como *illustrator*, *Photoshop* que son necesarias para agilizar el trabajo y que no dependa de la gerencia.

La capacidad de aprendizaje está compuesta por el aprendizaje individual y colectivo, que son adquiridos por cada individuo dentro de la organización, y la gerencia no contribuye a esta capacidad de aprendizaje de sus colaboradores.

En la capacidad de adaptación y contraataque se determinó que la organización es reactiva más que proactiva (Carvalho Proença, 2024). La capacidad de establecer nuevas estrategias no funciona (las estrategias

comerciales se deciden unilateralmente), debido a que no se indaga en el mercado sino en lo que la gerencia considera. Se establecen nuevos productos y se generan muestras para entregarlas a los clientes y que estos estén familiarizados con el tipo de papel y medidas, pero no se acompañan de los ajustes operativos basados en la retroalimentación de los clientes. La empresa no realiza los cambios pertinentes y no ofrece una respuestas al mercado; esta rigidez explica por qué iniciativas que son potencialmente valiosas no logran alcanzar el resultado de convertirse en ventajas competitivas sostenibles.

Las áreas funcionan aisladas, priorizando sus objetivos particulares sobre los colectivos. 1) Cada departamento opera con poca interacción con otros, produciendo un estancamiento. 2) La falta de coordinación genera redundancias, porque se duplican los esfuerzos. 3) Se genera una resistencia al cambio por lo que se manifiesta una protección de los 'territorios' internos. 4) La pérdida de sinergia dificulta realizar proyectos transversales.

En un ejemplo concreto, en la organización las barreras se manifestaban cuando el equipo de ventas no compartía información de los clientes con el departamento de producción, y la gerencia tomaba decisiones sin consultar a los equipos operativos. El impacto negativo es la fragmentación, que fue una de las causas razón de la lentitud en la innovación (Dimensión 4) y la alineación estratégica deficiente (Dimensión 7).

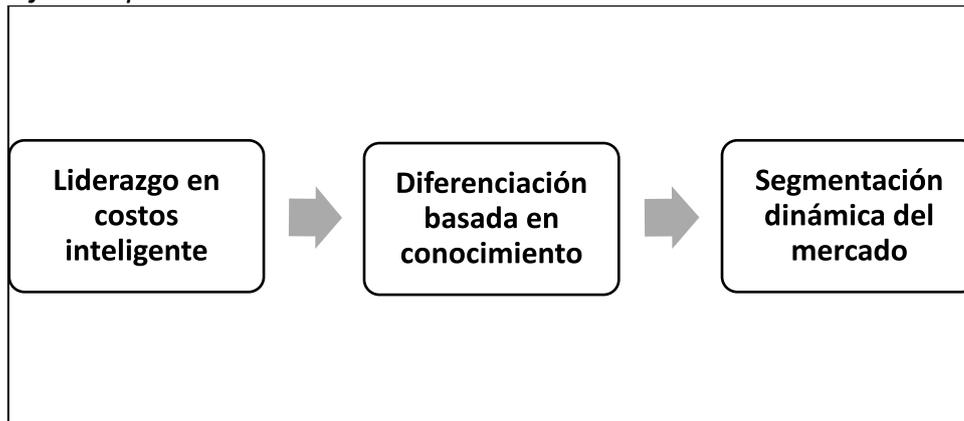
La conjunción de estas limitaciones crea un escenario donde, a pesar de contar con talento humano comprometido (como se pudo observar en la Evaluación 360°), la estructura organizacional actúa como un freno al desarrollo de las capacidades necesarias para competir en entornos dinámicos y, por lo tanto, este diagnóstico fundamenta la urgencia de implementar el modelo de rediseño propuesto en esta investigación.

### **Modelo de capacidades dinámicas para la ventaja competitiva en la organización objeto de estudio**

La estructura flexible con equipos multifuncionales romperá con estas barreras estructurales y culturales mediante proyectos colaborativos entre las áreas, plataformas digitales de conocimiento compartido y métricas de desempeño interdepartamentales. El modelo propuesto integra de manera estratégica las capacidades dinámicas con las ventajas competitivas clásicas de Porter (2008), creando un sistema sinérgico para posicionar a la organización como líder en su sector. La implementación de esta visión multidimensional ayudará a transformar las debilidades identificadas en oportunidades de crecimiento sostenible. La estructura del modelo integrado contiene tres áreas (Figura 7):

**Liderazgo en costos inteligente.** Más allá de simplemente reducir costos, el modelo propone mejorar la estructura mediante la capacidad de absorción (implementación de tecnologías *lean manufacturing* aprendidas de *benchmarks* sectoriales) (Socconini, 2019); capacidad de innovación (rediseño de procesos productivos con metodologías ágiles); sistema de mejora continua con participación de todos los niveles (Casado & Giménez, 2022).

**Figura 7**  
*Ventaja competitiva*



**Diferenciación basada en conocimiento.** La propuesta trasciende a la selección de materiales de distinto tipo para incorporar. Se deben crear laboratorios de innovación abierta con clientes estratégicos, algo que se puede desarrollar aún en pequeñas empresas; un sistema de creación de empaques mediante la inteligencia colectiva; plataformas digitales para la personalización masiva (Lloria Aramburo, 2021).

**Segmentación dinámica del mercado.** El modelo mejora y aumenta la estrategia mediante un sistema de alertas tempranas para detectar cambios en los patrones de consumo; módulos de servicio especializado por ramo (hotelería, farmacéuticas, educación, etc.); programas de fidelización con beneficios escalables (Soto *et al.*, 2018).

**Mecanismos de implementación.** Para materializar el modelo de capacidades dinámicas, se proponen tres mecanismos de implementación. En primer lugar, una estructura organizacional flexible basada en equipos multifuncionales con autonomía operativa, que va a responder con agilidad a los cambios del mercado mientras mantiene la coordinación estratégica. Este diseño rompe con las barreras estructurales y culturales que dividen a los departamentos limitando la comunicación, colaboración y flujo de información, fomentando la colaboración transversal.

En segundo término, se implementará un sistema de gestión del conocimiento mediante una plataforma digital integral diseñada para capturar, organizar y distribuir los aprendizajes organizacionales. Esta herramienta servirá como base para la innovación continua, permitiendo documentar las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y las soluciones creativas generadas por los colaboradores.

En tercera instancia, se establece un sistema de gobernanza participativa con comités estratégicos que tengan representación de todos los niveles organizacionales. Estos son espacios de toma de decisiones colectiva que harán que las perspectivas operativas y estratégicas se alineen, mientras fomentan el sentido de pertenencia y compromiso en toda la organización.

**Impacto esperado.** La implementación de este modelo permitirá a la organización desarrollar una ventaja competitiva dinámica y sostenible. El primer logro visible será la adaptabilidad permanente frente a los cambios del mercado, gracias a mecanismos sistematizados de detección temprana de tendencias y reorganización de los recursos.

Como segundo beneficio estratégico, la organización logrará la protección contra las imitaciones, por medio del desarrollo de rutinas organizacionales únicas, que sea difíciles de replicar por los competidores. Estas capacidades distintivas surgirán de la combinación específica de talento humano, de los procesos internos y de la cultura organizacional.

El modelo garantizará la escalabilidad de las innovaciones a través de los procesos sistematizados de transferencia de conocimiento y estandarización de las mejores prácticas. Así se capitalizarán rápidamente los éxitos locales y podrán expandirse a toda la organización, aumentando el retorno de las inversiones en innovación.

## Conclusiones

El análisis expuso que la organización objeto de estudio operaba bajo una estructura rígida con una extrema división organizacional que limitaba sus capacidades dinámicas. La centralización decisional (evidenciada en el 100% de desconocimiento de la misión corporativa) y la ausencia de sistemas de aprendizaje organizacional (36% de los colaboradores sin aportar ideas innovadoras) configuraban un modelo vulnerable ante entornos competitivos dinámicos.

Se identificaron cuatro déficits estratégicos: 1) absorción (sin integración de conocimiento externo); 2) innovación (restringida por la falta de medios y presupuestos participativos); 3) aprendizaje (dependiente exclusivamente de las iniciativas individuales); 4) adaptación (reactividad y no proactividad ante los cambios del mercado).

En la organización existen paradojas competitivas, porque, mientras se mantienen fortalezas operativas (57% de excelencia en servicio al cliente), no se traducen en ventajas sostenibles por una desconexión entre el talento humano comprometido y la estructura organizacional, así como la incapacidad para sistematizar innovaciones incrementales.

Como recomendaciones estratégicas del estudio se plantea una prioritaria, que sería la implementación de la plataforma digital de gestión del conocimiento; una estructural, por lo necesario del rediseño de la gobernanza con comités transversales, y; una cultural, con programas de alineación estratégica y ruptura de la división organizacional.

La adopción de este modelo permitiría a la organización reducir en 40% los tiempos de respuesta al mercado, incrementar un 25% la retención del talento imprescindible, y posicionar 3 nuevos productos al año a través de la innovación sistematizada.

### Referencias

- Alday, M. Á., Amigo, M. C., & Heras, H. A. (2020). Estructuras organizativas para organizaciones resilientes. Una reflexión desde el punto de vista del diseño organizativo. *Boletín de estudios económicos*, 75(231), 475-500. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692486>
- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias: estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°*. Ediciones Granica.
- Asencio, A. D. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, SL.
- Carvalho Proença, J. J. (2024). Innovación proactiva vs. reactiva: ¿Cuál es el mejor enfoque para las micro y pequeñas empresas? *Podium*, (45), 163-176. <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.10>
- Casado, L., & Gimenez, G. (2022). *Liderazgo inteligente*. Editorial Kairós.
- Demuner-Flores, M. D. R., Saavedra García, M. L. & Ibarra Cisneros, M. A. (2021). Influencia de la capacidad de absorción en la capacidad de respuesta de pequeñas empresas manufactureras mexicanas. *Tec Empresarial*, 15(2), 34-49. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v15n2/1659-3359-tec-15-02-34.pdf>
- Elizalde-Bobadilla, L. C., Rojas-Santoyo, F. & Ochoa-Urrego, R. L. (2019). Innovación No I+D en Colombia: un análisis desde la capacidad de absorción. *Suma de Negocios*, 10(23), 168-177. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.v10.n23.a9>
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H. and Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Lloria Aramburo, M. B. (2021). Diferenciación y creación de conocimiento. 291-310. <https://core.ac.uk/reader/186616900>
- Londoño-Patiño, J. A., & Acevedo-Álvarez, C. A. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103-118. <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
- Nieves, J. (2013). *Recursos basados en el conocimiento, capacidades dinámicas e innovación en el sector servicios: el papel antecedente de las prácticas de recursos humanos*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Prentice-Hall.
- Socconini, L. (2019). *Lean manufacturing. Paso a paso*. Marge Books.
- Soto, A. F., Tamayo, Y. D., & Almanza, C. A. (2018). Análisis de variables de segmentación de mercados. *I+ D Revista de Investigaciones*, 11(1), 78-92. <https://doi.org/10.33304/revinv.v11n1-2018007>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Uribe, D., Mera Maldonado, L. A. & Mendoza Espinoza, R. (2023). La Generación de Capital Humano en los Trabajadores, una Necesidad para la Ventaja Competitiva de las Empresas en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 8702-8714. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7584](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7584)
- Velandia, M. (2016). *Modelo de análisis de capacidades dinámicas para fortalecer la competitividad del sector turismo del departamento de Sucre*. [Tesis de Maestría]. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Yáñez, V. (2015). *El enfoque de las capacidades dinámicas para analizar la influencia de la formación en el desempeño organizacional*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Castilla – La Mancha.